إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الخامسة
العدد الثاني
يناير
(كانون ثاني)
١٩٩٧

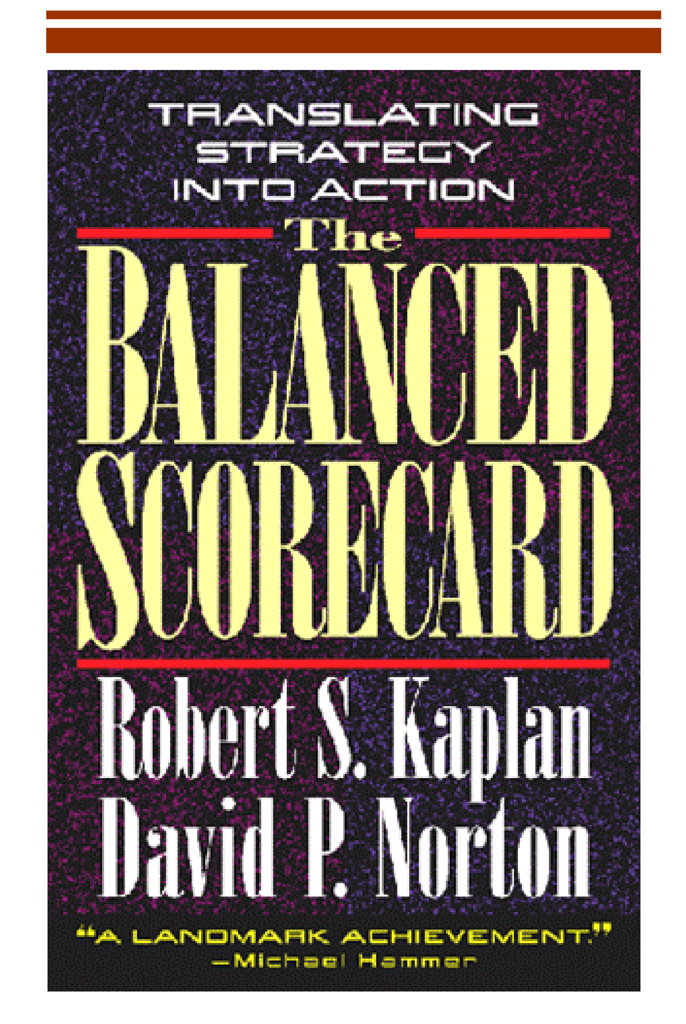
www.edara.com

الموازنة الاستراتيجية

لوحة تسجيل الأداء وقياسه

تحويل الموازنة الاستراتيجية إلى نتائج

تأليف: روبرت كابلان و ديفيد نورتون



مؤشر واحد .. لا يكفي

تخيل أنك استأجرت طائرة لتقلك في رحلة غاية في الأهمية يتوقف عليها مصيرك. لكي تطمئن على مستقبلك ومستقبل أعمالك دخلت غرفة القيادة للتأكد من استعداد طاقم الملاحة للإقلاع. ولكنك لم تر في الكابينة سوى عداد قياس واحد، فتسارع إلى سؤال الطيار: "ماذا يقيس هذا العداد؟ وأين بقية عدادات القياس؟ وكيف تطير الطائرة بعداد واحد؟ أليس في ذلك خطورة؟".

يجيبك الطيار: "هذا هو عداد قياس الارتفاع. و هو أهم عدادات القياس في الطائرة". فتبادره قائلا: "ماذا عن مؤشرات سرعة الرياح و درجة الحرارة، ومؤشرات زاوية ميل الطائرة وقياس الوقود، كيف تطير بدونها؟". يجيبك الملاح: "تلك مقاييس ثانوية، وأنا أفضل التركيز على عداد واحد بدلا من تشتيت انتباهي على عدد كبير من العدادات". بعد تلك المناقشة، من المؤكد أنك ستهرع إلى الباب لتغادر الطائرة قبل الإقلاع.

طبق ذلك على شركات اليوم. اعتبر الشركة طائرة تقلع باتجاه الربح، و ليس في كابينة الإدارة سوى عداد واحد لقياس الأداء، هل تستثمر فيها أموالك؟ إذا كنت تفضل الأمان والمخاطرة المحسوبة، فلن تفعل! أما إذا كنت مغامرا لا تأبه بالنتائج فقد تقبل. وللأسف! هذا هو الوضع في معظم الشركات.

المدير الحاذق مثل الطيار البارع يستخدم كل مؤشرات القياس دون أن يفقد التركيز. أما المدير الفاشل فهو كالطيار الذي يرى بعين واحدة، ولا يستخدم سوى مؤشر واحد، ويتشوش تفكيره إذا استخدم غيره.

المحاسبة المالية .. علم منقوص

يطلق المؤرخون على الفترة منذ عام ١٨٥٠ وحتى عام ١٩٧٥ عصر الثورة الصناعية. في هذا العصر اعتمدت الشركات على تحقيق الربح من وفورات الحجم الكبير، بمعنى أن الشركة كانت تشتري المواد الخام و تستأجر الأيدي العاملة و الآلات و المعدات لتحويل المواد الخام إلى سلع صناعية تباع مقابل أسعار تحقق هامش ربح مناسبا. من هنا برزت حاجة الشركات لنظام محاسبي يحدد نصيب كل عنصر من عناصر الإنتاج؛ فأصحاب رأس المال يحصلون على معدل الفائدة، وأصحاب الأرض والمباني التي يقام فوقها المشروع يحصلون على الريع، والأيدي العاملة تحصل على الأجر، والمنظمون يحصلون على الربح - وهو ما يتبقى من الإيرادات بعد توزيع الأنصبة السابقة على أصحابها. هذا النظام يوازن بين المصروفات الفعلية لمشروع ما والإيرادات المحققة من هذا المشروع، بحيث يحدث التوازن بين المصروفات و الإيرادات. فإذا ظهر فارق بينهما وكان لصالح الإيرادات سماه المحاسبون "ربحا"؛ أما إذا كان الفارق لصالح المصروفات سمي "خسارة".

تطورت النظم المحاسبية، على هذا الأساس، داخل الشركات الكبيرة. في هذه الأثناء كانت الحكومة توفر الحماية اللازمة لصناعاتها المحلية، و ذلك بفرض جمارك مرتفعة على الاستيراد وتحديد الأسعار الإجبارية للمنتجات، بحيث تضمن هامش ربح مناسبا للمنتج، وفائضا جيدا للمستهلك. بعد ذلك انفصلت المحاسبة كعلم مستقل عن الاقتصاد و إدارة الأعمال والاستثمار. واستمرت معظم الشركات تتخذ الموازنة المالية بين المصروفات والإيرادات كمقياس وحيد للتخطيط الإداري.

ربح أم خسارة .. فسر رؤيتك!

منذ سبعينيات هذا القرن بدأت المفارقات في الظهور. بعض الشركات الناجحة تحقق خسائر مالية طبقا للمصطلحات المحاسبية، و لكنها مع ذلك تقتحم أسواقا جديدة وتتمكن من تعويض خسارتها، بل وتحقيق أرباح أكبر مما في السابق. على صعيد آخر تشهر بعض الشركات إفلاسها، دون أن تنبئ مؤشراتها المالية بذلك قبل حدوثه، بفترة كافية. كل ذلك يعني أن تحقيق خسائر مالية ليس دليلا كافيا للتنبؤ بفشل الشركة في المستقبل، وأن تحقيق الأرباح ليس دليلا كافيا على قدرة الشركة على الصمود في المستقبل.

فما هو السبب؟

بدأ المديرون يتحدثون عن المخاطرة، و البحث عن رؤية فعالة تستطيع أن تتنبأ بالمستقبل عندما تفشل المؤشرات والأرقام المالية. فهل يكفي هذا؟

الحديث عن رؤية القائد و كأنها حلم مبهم في مجال الأعمال يعني أنك قررت أن تسافر على متن الطائرة ذات المؤشر الوحيد و بقيادة الملاح السابق الذكر. ذلك الحلم ينتاب كثيرا من المستثمرين و رجال الأعمال و يسمونه "توكلا". و الأجدر أن يسمى تواكلا، فليس هناك أي معنى للمخاطرة إذا ما توفرت لديك مقاييس و مؤشرات لحساب المخاطرة. وليس هناك معنى لأن تظل أسير الأحلام و بين يديك أدوات لتفسير الرؤية.

نقد المحاسبة المالية

إذا جاز لنا أن نطلق على المحاسبة المالية صفة العلم، فهي علم تقريري و ليست علما تقديريا، فهي تقرر ما حدث بالفعل، و لا تستطيع أن تقدر ما يمكن أن يحدث في المستقبل. بمعنى أن المحاسبة المالية تتناول تاريخ الشركة و جهود أفرادها و تحنطها في شكل معاملات و قيود داخل دفاتر الحسابات، فلا تستوعب منها سوى الأرقام والكميات.

تفرط المحاسبة المالية في الاهتمام بالماضي دون المستقبل. فهي لا تستطيع أن تتنبأ بقدرة الشركة على الصمود لأكثر من ٦ شهور، أما ما زاد عن ذلك فهو في علم الغيب. المحاسبة المالية تهتم بالأجل القصير (عام مالي واحد)، أما الاستراتيجية الحقة لإدارة الأعمال فتهتم بالأجل المتوسط (ثلاثة أعوام فأكثر) والطويل (خمسة أعوام فأكثر).

لذلك كثيرا ما تتعارض النظرة المحاسبية مع الرؤية الاستراتيجية المتعمقة للقائد. يعرف القائد الحاذق أنه على صواب، و أن المحاسب مخطئ فيما يعتقد بخصوص مستقبل الشركة. القائد يستطيع تفسير رؤيته، فهو يستخدم الموازنة المتكاملة، ولا يكتفي بالمؤشرات المالية وحدها.

آيها القائد .. ثق في رؤيتك، ولكن بشرط أن تستطيع تفسيرها!

تجديد الفكر المحاسبي

لقد تغير أسلوب عمل الشركات واعتمد نجاحها على امتلاكها لقدرات و إمكانات جديدة. تعتبر هذه

لوحة تسجيل النتائج

الاعتماد على الميزانية المحاسبية يشبه تقييم أداء الفرق الرياضية من واقع مباراة واحدة، وباحتساب نتيجتها فقط، دون النظر لمستوى لعب الفريق وكل الظروف المحيطة بنتيجة المباراة.

لوحات تسجيل نتائج المباريات اليوم لا تقتصر على النتيجة النهائية لمباراة واحدة فقط. بل تسجل إسهامات كل لاعب، ليس من سجل الهدف فقط، بل أيضا من صنعه. وهي تسجل عدد الهجمات وعدد الأخطاء المرتكبة، ورميات الجزاء، وتأثير نتيجة المباراة على نتائج الفرق الأخرى وعلى احتمالات فوز الفريق بالمسابقة ككل من عدمها. فإذا ما أجهد اللاعبون في مباراة فازوا فيها ولحقت بهم الإصابات وحصلوا على إنذارات تمنعهم من لعب المباراة اللاحقة، فإن فوز الفريق يظل ناقصا. لأن العبرة دائما هي فيمن يكسب الحرب، وليس فيمن يكسب معركة واحدة. فالموازنة الاستراتيجية تعتبر سجلا متكاملا، وليست كالميزانية المحاسبية مجرد أرقام صماء تعكس نتائج الحاضر وتهمل نتائج المستقبل.

الإمكانات و القدرات الجديدة أصولا غير مرئية و غير كمية، و منها:

- **جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين ومدى إحساس العملاء بها.**
- **ثقافة الشركة: مهارات العاملين في أداء و تنفيذ البرامج - درجة الابتكار - روح التعاون و فاعلية الاتصال - و الولاء.**
- **العلاقات مع الأطراف الخارجية: التزام الموردين - ولاء العملاء - أساليب المنافسة**
- **دعم المساهمين و المستثمرين.**

تلك هي أهم أصول الشركات في عصر التحرر الاقتصادي و المنافسة العالمية. إن فشل الشركة في قياس و تقدير هذه الأصول غير المرئية يعتم الرؤية الاستراتيجية للقائد، و يسم المستقبل بالشكوك و الخطر. بالإضافة إلى أن المحاسبة المالية بمقاييسها الحالية تعجز عن قياس هذه الأصول. فيصبح لزاما على المحاسبين تجديد الفكر المحاسبي، و هنا يأتي دور:

"الموازنة الاستراتيجية".

الموازنة الاستراتيجية هي نتاج التفاعل بين المحاسبة المالية و الرؤية الاستراتيجية. وبتطبيقها يتمكن المحاسب من أن يفهم القائد كما يتمكن القائد من أن يحول رؤيته إلى أرقام وكميات محسوسة. وليست الموازنة الاستراتيجية بديلا عن المحاسبة المالية و لكنها تكمل النقص فيها. فهي تمكن المدير من متابعة النتائج المالية لأنشطة الشركة عن الفترة السابقة كما تمكنه من تقييم التطورات المخططة في الأصول غير الملموسة على المدى الطويل. تلك الميزة التي تتسم بها "الموازنة الاستراتيجية" تجعلها ضرورة أساسية لكل مدير.

بناء الموازنة الاستراتيجية

الموازنة الاستراتيجية ليست نموذجا جاهزا، يمكن أن يأخذه المدير من الكتب الأكاديمية ليطبقها على شركته، كما هو الأمر بالنسبة للميزانيات المحاسبية. بل يجب على كل مدير تصميم موازنة شركته الاستراتيجية بنفسه، بحيث تتجسد داخلها كل أنشطة وعمليات الشركة المستقبلية و كأنه يراها بعينيه.

لا يعني هذا أن ينفرد المدير بوضع و تصميم الموازنة الاستراتيجية وحده، بمعزل عن بقية مديري الفروع و الأقسام. بالطبع تحتاج الموازنة الاستراتيجية لرؤية القائد و مبادرته، لكنها إذا ما اقتصرت على هذه الرؤية و هذه المبادرة، فإن نصيبها من النجاح لن يتعدى ما تحققه الموازنة المالية. ويستدعي وضع الموازنة الاستراتيجية مشاركة جميع من هم على دراية كافية بأنشطة الشركة و طرق الأداء و الفرص السانحة أمامها.

مراحل بناء الموازنة الاستراتيجية

تتطلب عملية بناء موازنة استراتيجية جهدا و تركيزا شديدين من القيادة العليا، و تنقسم إلى أربع مراحل:

(١) فك شفرة الرؤية الاستراتيجية

يضع رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات رؤية استراتيجية يلخصها في الشعار التالي: "هدفنا: الجودة .. لإرضاء العميل". أما على مستوى الفروع والأقسام فتجد العاملين والمديرين يقولون: "لقد قرأنا الشعار مرات عديدة، و حفظناه عن ظهر قلب، و لكننا لا نعرف كيف نحول هذا الحلم إلى حقيقة." لذلك يتصرف كل واحد من هؤلاء الأفراد تبعا لرؤيته الخاصة. و هكذا تنشأ هوة سحيقة بين رؤية القائد وممارسات الأفراد.

أجرى رئيس مجلس الإدارة الجديد، في أحد البنوك الشهيرة، استقصاء عن أسلوب مديري الفروع و الأقسام في تنفيذ شعار البنك. بينت نتائج الاستقصاء أن لكل من ال ٢٥ مديرا، الذين خضعوا للاستقصاء، أسلوبا مختلفا في تطبيق استراتيجية البنك و أن ذلك ينعكس على ممارسات الأقسام و الفروع مما يؤدي إلى كثير من التضارب و التخبط و تشوش أهداف البنك و انطماس شخصيته لدى العملاء.

استدعى رئيس مجلس الإدارة مديري الفروع وطلب منهم تصميم موازنة استراتيجية مشتركة على مستوى البنك. استمرت عملية التخطيط أكثر من شهرين، وجاءت نتائجها باهرة. فقد توصل المديرون إلى اتفاق تام حول الخطة الجديدة وطرق تنفيذها، وانتهى تضارب الممارسات و تخبط القرارات تماما.

(٢) الاتصال و التواصل

الهدف الأساسي من فك رموز شفرة الرؤية الاستراتيجية هو أن يتحول الحلم إلى حقيقة، وأن تتطابق النظرية مع الممارسة. تأتي بعد ذلك المرحلة الثانية وهي تفسير الرؤية الاستراتيجية للمستويات الأخرى من الشركة، لدى العاملين و موظفي الصفوف الأمامية الذين يتعاملون مع الجمهور ويعتبرون واجهة

"سكانديا"
SKANDIA

شركة تأمين سويدية، تصدر نشرة دورية للعاملين بها، تسميها "الملاح" NAVIGATOR و هي بمثابة وسيلة تعليمية لشرح إستراتيجية الشركة و توصيلها للعاملين، مع إعلامهم بمقاييس الأداء التي يتم تقييمهم على أساسها. داخل هذه النشرة يتم استعراض النتائج التي يحققها كل قسم و فرع مع مقارنتها بالنتائج المخططة. كما تتضمن أشكالا بيانية عن نصيب الشركة من السوق و موقفها بالنسبة للمنافسين، و تطورات أعداد العملاء و معدل تسربهم و الاحتفاظ بهم. يقول رئيس مجلس إدارة "سكانديا": "للموازنة الاستراتيجية فائدتان: فهي أولا محفزة لأنها تعرض أمامك إنجازات الآخرين؛ وهي ثانيا ملزمة، لأنها تجعلك توجه جل جهدك لتحقيق نفس الأهداف والأرقام التي يعمل من أجلها الجميع".

الشركة رغم كونهم ليسوا محركيها. هنا يصبح هدف الموازنة الاستراتيجية هو توجيه أداء العاملين ليصب في الاستراتيجية المتكاملة للشركة، و ذلك من خلال ثلاث ممارسات:

*** الاتصال و التعليم:** تطبيق الاستراتيجية يتضمن أولا، تفسيرها و توصيل معناها لأولئك الذين يعملون على تنفيذها. ثم إكسابهم المهارات اللازمة لتنفيذها بالجودة المطلوبة.

*** تحديد الأهداف:** لا يكفي أن يتفهم الأفراد استراتيجية الشركة، و أن يتعلموا كيف يتوافقون معها، بل يجب أن تحدد أمامهم أهداف واضحة لتحقيقها. فبعد أن تعلم الأفراد الوجهة الجماعية للشركة، يجب أن تعلمهم الوجهة الفردية لكل منهم. لذلك يجب أن تراعي في تصميم الموازنة الاستراتيجية أن تتضمن ثلاثة مستويات:

الأول: يتناول الأهداف الاستراتيجية للشركة.

الثاني: يفسح المجال لتقسيم أهداف الشركة إلى أهداف للأقسام والفروع.

الثالث: يترك للأفراد و فرق العمل بحيث يتم داخله صياغة الأهداف الفردية و الأرقام المستهدفة على مستوى الفرد أو الفريق، لتحقيق المستوى الثاني للموازنة الاستراتيجية. (انظر الشكل أدناه)

*** ربط المكافآت بالأداء:** على الشركة أن تحدد معايير واضحة لمنح المكافآت ترتبط بمعايير الأداء. كما يجب وضع حدود للأداء المتدني، بحيث تتعدم المكافآت إذا ما انخفض الأداء عن حد معين. عند تحديد الأداء المتدني، يجب أن يراعي المدير أن يتم التقييم على مدى زمني مناسب، ويفضل أن يكون هذا المدى متوسط الأجل (سنة)، وليس قصير الأجل (شهرين) أو طويل الأجل (ثلاثة أعوام).

* إحدى شركات البترول العالمية تستخدم لوحة تسجيل النتائج لموازنتها الاستراتيجية التي توزعها على الأفراد كمقياس للحوافز والمكافآت التي تمنحها على الأداء.

(٣) التخطيط

أليس الوضع داخل شركتك، على الشكل التالي؟

عندما يريد أعضاء الإدارة العليا وضع خطة استراتيجية جديدة يتركون مواقعهم لعقد اجتماع يناقشون فيه رؤيتهم للمستقبل و الأسواق و المنتجات الجديدة و الأصول غير المرئية. يحدث ذلك مرة في نهاية كل عام. وقد يكتبون ما توصلوا إليه و يضعونه في ملف الخطة الاستراتيجية، الذي ينتهي به الأمر في أحد أدراج المدير العام. وعلى صعيد آخر، يقوم قسم الحسابات بوضع الميزانية التقديرية لأرقام الإيرادات والمصروفات المخططة للسنة المالية المقبلة.

بعد ذلك ماذا يحدث؟

في اجتماعاتهم الشهرية والدورية، ما هو الأمر الذي يتناوله أعضاء الإدارة العليا بالمناقشة والبحث؟ الموازنة المالية، بالطبع!. فهم يجتمعون لمقارنة الأرقام المحققة بالأرقام المخططة للمصروفات و الإيرادات لكل بند من بنود الموازنة.

ما مصير الخطة الاستراتيجية ؟ تبقى تنتظر مزيدا من التعديلات التي تقصر عن التنفيذ، وتبقى حبيسة الأدراج.

يختلف الحال إذا ما قررت الشركة تصميم موازنة استراتيجية للشركة، فذلك يدفع أعضاء الإدارة العليا والإدارة المالية للتنسيق بين الخطة الاستراتيجية ذات الأجل الطويل والخطة (الموازنة) المالية السنوية. بعد مناقشة و تفسير الخطة الاستراتيجية لا يكتفي أعضاء الإدارة العليا، بوضعها فوق الرفوف، ولكنهم يشرعون في هندسة الأنشطة

	أهداف الشركة			معايير الموازنة الاستراتيجية	أهداف الفرع/ القسم			أهداف الفرد
	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩		١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	نصف سنوي:
ماليا				العائد على رأس المال				(١)
بيعيا				المبيعات المخططة				(٢)
تسويقيا				نسبة تسرب العملاء				(٣)
إنتاجيا				تكاليف الإنتاج				شهريا:
الابتكار				مصروفات التطوير				(١)
الجودة				درجة الجودة				(٢)
معايير الفرد/ فريق العمل					أهداف الفرد/ الفريق			أسبوعيا
(١)					١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	(١)
(٢)								(٢)
(٣)								يوميا:
(٤)								

الاسم:	الوظيفة:	الفرع:	القسم: ....

موازنة استراتيجية خاصة بإحدى الشركات العالمية، وهي مقسمة إلى ثلاثة حقول: الأول يبين الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للشركة، والثاني يوضح أهداف الفرع أو القسم، والثالث يترك لكل فرد أو فريق عمل، لكتابته بنفسه حسبما تم الاتفاق عليه، لتحقيق أهداف الشركة. تطبع الشركة نماذج من هذه الموازنة لتوزيعها على الموظفين.

والعمليات الحالية وتخطيط التمويل اللازم لها كي تسير وفق الأهداف الموضوعة.

(٤) تراكم الخبرة

بعد تفسير الرؤية الاستراتيجية وتحويلها إلى لغة الأرقام و الأهداف المحددة، و بعد أن يتم توصيل هذه اللغة بكفاءة إلى العاملين في شكل أهداف على مستوى كل فرع و قسم وموظف، ثم توضع خطة محكمة لضمان تنفيذ هذه الأهداف على كافة المستويات تدريجيا. كل ذلك لا يضمن أن تسير الموازنة الاستراتيجية كما هو مخطط لها، فلابد من وجود بعض العراقيل غير المحسوبة. و إذا سارت كما هو مخطط لها فمن الجائز أن يرغب القائد في تغييرها أو تطويرها بعد أن استنفدت أهدافها.

في هذه الحالة تصل الشركة إلى آخر مراحل بناء الموازنة الاستراتيجية، وفيها تتراكم الخبرة الناتجة عن تنظير ومحاولة تطبيق الموازنة الاستراتيجية. ذلك يتيح لأعضاء فريق التخطيط نوعا من التغذية المرتدة المفيدة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الموازنة الاستراتيجية ومن ثم تعديلها لتلائم المستجدات داخل المنظمة وخارجها. ويمكن التفرقة بين الموازنات الاستراتيجية من حيث نوع التغذية المرتدة التي تستفيد منها، كالآتي:

* دورة خبرة واحدة: تظل الأهداف الاستراتيجية كما هي دون تعديل، ويقتصر التعديل على أساليب التنفيذ ومقاييس الأداء.

* دورة خبرة مزدوجة: يطول فيها التعديل الأهداف الاستراتيجية نفسها، بحيث تصبح، إما أكثر بساطة أو؛ أكثر تعقيدا مما كانت عليه. بعد ذلك يتم تصميم أساليب التنفيذ ومقاييس الأداء التي تصلح للأهداف الجديدة.

تراكم الخبرة وكذلك التغذية المرتدة من الموازنة الاستراتيجية تمكن المديرين من تحديد الأهداف الفرعية وحساب الأرقام المستهدفة لكل و حدة و قسم بدقة. وتلك هي أهم مراحل بناء الموازنة الاستراتيجية. وبهذا تكون الموازنة الاستراتيجية الثانية أكثر نضجا من الموازنة الاستراتيجية الأولى. لذلك يسارع بعض المديرين إلى تخطيط موازنة استراتيجية أولى لا تهدف إلى تحقيق أهداف مالية و تسويقية، بقدر ما تهدف إلى تحقيق أهداف تعليمية و استكشافية للشركة عن ظروف السوق و المنافسة والعملاء وإمكانات الأداء المتوقعة للعاملين. بمعنى أن المديرين يضعون هذه الموازنة الاستراتيجية بغرض تحصيل الخبرة والتغذية المرتدة منها بحيث تساعدهم في بناء خطة استراتيجية ثانية محكمة.

*تجربة بيونير

قامت شركة البترول الأمريكية "بيونير"، التي تعمل في مجال بيع وقود السيارات و زيوت التشحيم، في إحدى دراساتها التسويقية بتقسيم عملائها طبقا للفئات التالية:

* السائقون ونسبتهم ٢٢%:

طبقة من الرجال متوسطي العمر، ذوي الدخول المرتفعة، يقودون لمسافة تقع بين ٦٠ ألف و ١٢٠ ألف كم في العام. يشترون الوقود الممتاز و الزيوت، و يدفعون بالبطاقة الائتمانية ويتناولون الوجبات السريعة والمشروبات، ويفضلون غسيل سياراتهم بالمحطة أثناء تناول الوجبات.

* الحالمون و نسبتهم ٢٢%:

من الرجال و النساء متوسطي الدخل. يبحثون عن علامة تجارية تقدم منتجات ممتازة. يدفعون نقدا، و نادرا ما يشترون الوقود الممتاز. قد يمنحون ولاءهم للشركة إذا رفعت جودة الوقود الرخيص، أو خفضت أسعار الوقود الممتاز بالنسبة للمنافسين.

* الجيل الصاعد ونسبتهم ٢٩%:

تحت ٢٥ سنة. يبتاعون الشطائر و الوجبات السريعة، بجانب الوقود الممتاز، الذي يلائم سياراتهم السريعة. ليسوا على استعداد لمنح ولائهم لأية علامة تجارية. يبحثون فقط عن السرعة في الخدمة و في الوجبات.

* العائلات ونسبتهم ٢٧%:

ربات بيوت أو رجال في العقد الثالث أو الرابع. ليس لديهم ولاء لأية علامة تجارية، ولا يتناولون أية شطائر أو وجبات داخل محطة الوقود. تناسبهم محطات الوقود على الطرق الرئيسية، دون الشوارع الجانبية. وهم عادة يتبعون ميزانيات تقشفية.

بعد هذا التصنيف قرر رئيس مجلس إدارة "بيونير" التركيز على الفئتين الأولى والثالثة فقط من العملاء. وعندما ترجم ذلك في الموازنة الاستراتيجية كان يعني تزويد محطات وقود الشركة بأماكن تناول الوجبات السريعة والمشروبات، وتسهيلات استخدام بطاقات الائتمان، مع رفع أسعار البيع.

الإدارة ليست مجرد معايرة

ليست الموازنة الاستراتيجية - كما قد يتوارد على خواطر المديرين - مجرد أداة لقياس ومعايرة تقدم الشركة في تنفيذ استراتيجيتها. لكن تطبيق الموازنة الاستراتيجية يهدف إلى ما هو أبعد من ذلك. فهي:

(١) توضيح استراتيجية الشركة، مما يؤدي إلى تطوير هذه الرؤية و تحديد أهدافها.

(٢) توصيل الرؤية الاستراتيجية للعاملين في جميع الفروع والأقسام، وهو ما يؤدي إلى رفع معدلات الأداء داخل الشركة، و تقليل التضارب و التخبط في الممارسات.

(٣) قياس درجة تقدم الشركة وموقفها، مما يعني إمكانية التنبؤ بمستقبلها وتحجيم دور الصدفة والمخاطرة.

(٤) تكسب الخبرة والاستفادة من التغذية المرتدة، فيما يتعلق بالأطراف الخارجية: المنافسة والعملاء والسوق؛ والأطراف الداخلية: الفروع و الأقسام والأفراد.

(٥) تربط المكافآت بالأداء وربط المهام الفردية بالأهداف الجماعية.
ليست الموازنة الاستراتيجية مجرد معايير توضع بهدف وحيد هو قياس أداء الأفراد والقطاعات، بل إن هدفها الحقيقي هو توجيه ومساعدة الأفراد والقطاعات على تحقيق الأهداف المحددة لهم. فالإدارة ليست مجرد وضع معايير ومقاييس ثم محاسبة الأفراد والقطاعات، بل إن عملها يتضمن مساعدة و تحفيز الأفراد والقطاعات معا لإنجاز المهام المطلوبة، و تقليل هامش

الخطأ و التضارب في الأداء.

معايرة الموازنة الاستراتيجية

تتبنى الموازنة الاستراتيجية أربعة معايير لأربعة وجهات نظر، في وقت واحد:

(١) المعيار المالي، من وجهة نظر المحاسب: معيار العائد على الاستثمار، و معيار القيمة المضافة.

(٢) معيار التسويق، من وجهة نظر العميل: نصيب الشركة من السوق - درجة رضاء العملاء - درجة تسرب العملاء أو الاحتفاظ بهم.

(٣) معيار الأداء، من وجهة النظر الداخلية: الجودة - سرعة الاستجابة - تكاليف التشغيل - درجة التطوير والابتكار - تكيف العاملين وفعاليتهم.

(٤) معيار النمو، من وجهة النظر الاستراتيجية: درجة المنافسة ووضع الشركة - العلاقة مع الموردين - قنوات التوزيع - العلاقة مع الموظفين و بينهم.

* المعيار المالي

في الشركات التقليدية، يضع المدير أهدافا مالية محددة لكل الأقسام. يطلب، مثلا، تحقيق نسبة ١٦% كعائد على رأس المال العامل بها، ويعمم ذلك على كل القطاعات و الفروع. هذا الأسلوب في الإدارة قد يراه المدير عادلا، لكنه يسقط من حسبانه أن القطاعات و الفروع المختلفة قد تحقق معدلات نمو مختلفة نتيجة لاختلاف طبيعة العائد المتحقق داخلها. فهناك قطاعات ما تزال في طور النمو يجب دعمها، و أخرى مستقرة تدعم نفسها وتمد الشركة بغالبية إيراداتها.

(أ) القطاعات الناشئة: تحتاج لزيادة الاستثمار بها و لا يتوقع منها عوائد مهمة في الأجل القصير، بل يأتي مركزها في الخطة الاستراتيجية لتوليد العوائد في الأجل الطويل بعد نضجها. مثل هذه القطاعات تستهلك أموالا و استثمارات أكثر مما تدر من عوائد في الأجل القصير. لذا لا يجب تقييمها ماليا إلا بعد فترة زمنية يقدرها المدير لبدء جني العوائد. وتوجه الاستثمارات إلى بنيتها الأساسية.

(ب) القطاعات المستقرة: تولد معظم الإيرادات الحالية للشركة، ويعول عليها في تنمية إيرادات الشركة في المدى القصير والمتوسط. بالنسبة لهذه القطاعات، يجب على المدير توجيه مخصصاتها المالية إلى إزالة العراقيل التي تعوقها عن توليد أعلى إيرادات ممكنة. فيجب قياس الاستثمارات الموجهة إليها في ضوء العوائد المتوقعة منها في نفس الفترة. في هذه القطاعات على المدير أن يتبع سياسات الهندرة و تقليل النفقات، دونما حرج.

* معيار التسويق

اهتمت الشركات في الماضي بالمعيار المالي ومعيار الأداء وحدهما. ولم تهتم بقياس درجة رضاء العملاء أو معدل تسربهم إلى المنافسين. أما الآن فقد أدرك المديرون أن الشركة التي تحاول أن تبيع كل شيء لكل الناس، ينتهي بها الأمر إلى أن لا تبيع أي شيء لأي أحد. فقد أدرك المديرون معنى التخصص والتركيز على فئة محددة من العملاء دون غيرها. لصياغة معيار التسويق يجب دمج عدد من المعايير الفرعية، مثل:

(أ) نصيب الشركة من العملاء: يقارن عملاء الشركة بعملاء الشركات المنافسة. كما يقارن بين أنصبة فروع وأقسام الشركة نفسها بعضها وبعض.

(ب) معدل تسرب العملاء: و يعتمد على توفر بيانات ومعلومات عن العملاء الحاليين والسابقين، ثم يتم تقسيمهم إلى فئات بحيث تسهل دراسة أسباب التسرب، وما يمكن أن تفعله الشركة بصدد ذلك.

(ج) درجة رضاء العملاء الحاليين: يشمل ذلك مواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة مقارنة بما يقدمه المنافسون - خدمة ما بعد البيع (الضمان، الصيانة) - دقة مواعيد التسليم والاستجابة للطلبيات - أسعار البيع مقارنة بالمنافسين - درجة الإشباع التي يمنحها المنتج للعميل - معدلات معاودة العملاء للشراء.

(د) معدل ربحية العملاء: هل التركيز على فئات العملاء الحاليين مربح للشركة أم لا؟ هل هناك فئات أخرى يمكن أن تحقق ربحا أكبر للشركة إذا ما توجهت إليها و ركزت عليها؟

(هـ) العلاقة مع العملاء ووسائل الاتصال معهم: طريقة الحصول على العملاء الحاليين، وفاعلية وسيلة الاتصال الحالية في توسيع قاعدة العملاء.

بعد ذلك يعمد المديرون إلى تجميع و دمج هذه المؤشرات، بحيث تعكس إلى أي مدى تستطيع الشركة

* سوء تفاهم

إذا كنت قد تعاملت من قبل مع شركة إنشاءات متخصصة في بناء مساكن، فأنت تعلم أن معظم تعاملات العملاء مع شركات الإنشاء تنتهي عادة بخلاف. فالشركة تخبر العميل باستكمال البناء و تطالبه بدفع آخر دفعة من المبلغ المتفق عليه عند التسليم. و إذ يذهب العميل لموقع التسليم يفاجأ بأن المبنى لم يكتمل، وذلك طبقا لفكرته عن المباني السكنية الجاهزة. ينشأ الخلاف بين العميل والمهندس، الذي يقسم بأغلظ الأيمان بأن عمله يتوقف عند هذا الحد، و أن هذا هو العرف في المقاولات. أما العميل فيصر على أن المبنى غير مستكمل، و أنه لن يسدد الدفعة الأخيرة إلا بعد استكمال أعمال التشطيب على الوجه الأكمل، و طبقا لوجهة نظره تظل المسألة معلقة وتخسر شركة الإنشاءات ويخسر العميل أيضا.

التغلب على مثل هذه المشكلات يتم بفتح قنوات اتصال فعالة بين المهندس والعميل أثناء سريان العمل داخل المواقع، بهذا الأسلوب لا تحدث أية مفاجآت للعميل و لا تزيد توقعاته عن حد معين قد يوقع الشركة في مشاكل معه.

أن تتقدم بالاعتماد على عملائها الحاليين، و كيف يمكن لها أن تحقق المزيد من التقدم باستهداف عملاء آخرين.

على المديرين أن يستخدموا المعيار الخاص بالعملاء بحذر، لأن أية إضافة إليه أو انتقاص منه تظهر بعد فوات أوان التحكم فيها .. عند نقطة اللاعودة NO TURNING BACK POINT . وعليهم أن يوازنوا بين هدف بناء الولاء لدى العملاء و هدف الربح. فقد يقتضي هدف بناء الولاء لدى العملاء تخفيض أسعار البيع وتحمل مصاريف تشغيل أكبر بغرض تفصيل المنتج طبقا لرغبات العملاء، و هذا قد يضر بالهدف الثاني و هو الربح.

* معيار الأداء

بعد الإجابة على سؤال: ما هي مواردنا؟ باستخدام المعيار المالي؛ ومن أين تأتي هذه الموارد؟ باستخدام المعيار التسويقي، يأتي الآن دور الإجابة على سؤال: كيف نستخدم هذه الموارد؟ والإجابة هي: باستخدام معيار الأداء.

هذا الترتيب في طرح الأسئلة الاستراتيجية والإجابة عليها تبعا لتسلسلها المنطقي، مهم جدا. فهو يتيح للمدير إمكانية بناء كل منها على أساس المعيار الذي سبقه، و بالتالي يحل كل الأسئلة تدريجيا، دون أن يسقط أي منها من الحساب. ويمكن تقسيم عملية الأداء أو إنتاج السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء لعدة مراحل:

- **تحديد حاجة العميل**
- **ابتكار**
- **تشغيل**
- **تسليم السلعة أو الخدمة**
- **خدمات ما بعد البيع**
- **إشباع حاجة العميل**

في البدء ترتبط العملية الإنتاجية بالمعلومات الصادرة من أقسام التسويق، فيما يخص تحديد توقعات واحتياجات الفئة المستهدفة من العملاء. يبدأ بناء على ذلك المهندسون في تصميم السلع و الخدمات بنفس هذه المواصفات، باستخدام مواهبهم الابتكارية. يجب أن يراعى في تصميم المنتج أو الخدمة توليدها لقيمة مضافة. ذلك يعني أن تكون تكاليف إنتاجها أقل من قيمتها لدى العميل- أو سعرها.

* معيار النمو

أداء نفس الخدمات و إنتاج نفس المنتجات، لم يعد كافيا لإحراز النجاح. فالعصر الحالي يتميز بتزايد توقعات العملاء، بحيث أصبح على الشركات استباق هذه التوقعات الجديدة و المتزايدة، وإلا فقدت عملاءها. ذلك يؤكد الأهمية الشديدة التي يمنحها مديرو الشركات الناجحة لعملية النمو. ويتضمن معيار النمو المحاور التالية:

(١) محور الموظفين:

هم أدوات ووسائل الأداء، لذلك يجب شحذهم عن طريق:

- رضاء الموظفين: المشاركة في صنع القرار الإداري - اقتران المكافآت بالأداء المتميز - الحصول على التدريب اللازم للأداء المتميز - وسائل التحفيز التي تتبعها الإدارة - تميز نظام المعاشات والتقاعد الذي تمنحه الشركة لموظفيها بالاستقرار و الأمان - آليات الترقية - روح الفريق بين الموظفين و ارتباط الموظفين عاطفيا بالشركة.

- درجة تسرب الموظفين إلى المنافسين، أو درجة الاحتفاظ بالموظفين المخلصين للشركة.

(٢) محور اكتساب المعلومات:

لقد تحول العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات. حيث أصبحت الصناعة نفسها تعتمد على العلم أكثر من اعتمادها على المواد الخام. ذلك بدليل تخلف دول العالم الثالث رغم امتلاكها للمواد الأولية بدرجة أكبر من العالم المتقدم الذي يعتمد على استيراد هذه المواد، من الدول الأقل تقدما. ويعتمد محور اكتساب المعلومات على:

- المستوى التعليمي للموظفين.
- مستوى خبرتهم ومعرفتهم بالأسواق والفرص السانحة.
- درجة ابتكار الموظفين في الأداء و المقترحات.
- إنتاجية موظفي الشركة بالنسبة لموظفي الشركات المنافسة.
- مهارة إدارة التغيير داخل الشركة، و درجة استجابة الموظفين لها.
- درجة فاعلية قنوات الاتصال الداخلية: تفهم الموظفين لأهداف الشركة والخارجية: سرعة وفاعلية الاستجابة لتغيرات وتحديات المنافسة.

(٣) محور أساليب الإدارة:

- مدى قدرة الإدارة على توجيه و تحفيز الأفراد.
- كفاءة منح التفويضات و تمكين العاملين.
- تطابق أهداف الخطة المحققة مع أهدافها المخططة.
- القدرة على تكوين فرق عمل ناجحة.
- كفاءة الاستفادة من المقترحات والأفكار الجديدة.

من الكلمات إلى الأرقام

ومن الأرقام إلى العمل

قد تتكون الموازنة الاستراتيجية من ١٥ إلى ٢٥ مؤشرا - كميا و غير كمي. وهي أشبه بسيناريو للفترة القادمة من حياة الشركة. تسترشد الموازنة الاستراتيجية بتحقق الأهداف الفرعية المخططة يوميا وأسبوعيا بحيث تصب جميعها في النهاية داخل الأهداف العليا للشركة. الأهداف الفرعية المحققة توجه الأداء لليوم التالي و الأسبوع التالي من العمل داخل الشركة.

على المدير أن يحذر من عدم تحقق الأهداف الفرعية الموضوعة للفروع والأقسام، لأن ذلك قد يجعل هذه الأقسام والفروع تخرج عن الموازنة الاستراتيجية المخططة لها، وذلك لأنهم قد يقومون بتخطيط موازنة استراتيجية موازية بغرض القيام بمحاولة ثانية لتحقيق الأهداف التي أخطأوها أول مرة. لذلك على المدير أن يحرص على تزويد الموازنة الاستراتيجية الأصلية بفترات سماح لمحاولات تصحيح الخطأ، مع رفع كفاءة نظم المتابعة والاتصالات. أيضا، لابد أن تكون الأهداف المخططة واقعية، وأن يشارك الأفراد والأقسام والفروع في وضعها عن قناعة، فذلك يوفر الالتزام الكافي منهم بمحاولة تحقيقها جديا. وهذا يعني ضرورة تطابق الكلمات والأرقام والأفعال داخل الشركة.

هل تفشل الموازنة الاستراتيجية؟

بناء موازنة استراتيجية يفيد الشركة للغاية، حتى في حالة فشلها في تحقيق أي من الأهداف المخططة. فهي ليست مجرد مجموعة من الأهداف المخططة، لكنها تتضمن:

١- رؤية شاملة لمستقبل الشركة.

٢- أهدافا تترجم هذه الرؤية إلى أرقام.

٣- أسلوبا إداريا لتنفيذ الأهداف.

٤- خبرة سابقة و تغذية مرتدة.

إذن فشل البند الثاني مثلا فإن هذا لا يعتبر فشلا كاملا للموازنة الاستراتيجية. فحتى في حالة فشل الموازنة الاستراتيجية في تحقيق البند الثاني، فإن البنود الثلاثة الأخرى ستكون مصدرا يقدم للمدير معلومات حيوية عن مكامن الداء. وهذا يفيده في تخطيط موازنة استراتيجية ثانية محكمة. إذن فإن الموازنة الاستراتيجية تنجح دائما، حتى وإن فشلت في تحقيق الأهداف المخططة. وأي فشل يعتري الموازنة الاستراتيجية تسبقه أسباب لم يتمكن المدير من تفهمها، ومنها:

١- عدم واقعية الرؤية الاستراتيجية. وهذا يحدث في الموازنة الاستراتيجية الأولى للشركة.

٢- عدم تضافر الأهداف العليا والأهداف الفرعية على مستوى الأقسام والأفراد، وذلك يعكس فشل الإدارة في إشراك الأفراد في تصميم الموازنة الاستراتيجية.

٣- عدم الاستفادة من التغذية المرتدة. وهذا يعبر عن قصور الإدارة، لأنها مسئولة عن إدارة المعلومات وإتاحتها للأفراد.

٤- الإفراط في الاعتماد على المؤشرات المالية وعدم القدرة على قياس مؤشرات التقدم غير الكمية الأخرى. وهذا يعبر عن فشل القيادة في تفسير رؤيتها.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: The Balanced Scorecard.

Author: Robert S. Kaplan & David P. Norton.

Publisher: Harvard Business School.

Pages: 322.

ISBN: 0-87584-651-3.

Date: 1996.